

**LAPORAN PENELITIAN
PUSAT PENELITIAN UIN ALAUDDIN**

ANALISA PENYEBAB PERUBAHAN ORGANISASI

DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR



OLEH,

Ketua : **ANGGRIANI ALAMSYAH, SIP., M.Si**
NIP. 19750906 200501 2 005

Anggota : **WAHDANIAH**
NIM.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

JURUSAN/PRODI ILMU POLITIK

FAKULTAS USHULUDDIN, FILSAFAT DAN POLITIK

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ALAUDDIN

MAKASSAR

2014

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan tempat bagi administrasi publik menjalankan fungsinya, baik organisasi yang kecil maupun besar. Salah satu pengertian administrasi adalah "*the art of getting things done*" (Simon, 1947), maka ketika kita berbicara administrasi publik, berarti berbicara tentang penerapan seni itu pada organisasi publik. Organisasi publik yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebuah perguruan tinggi yang bernama Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar (selanjutnya disebut UIN Alauddin Makassar).

Seperti sebuah organisme, organisasi juga berubah dan berkembang. Perubahan, merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Perubahan menuntut kita untuk lebih peka terhadap apa yang terjadi di dalam dan di luar organisasi kita. Sebuah perubahan harus membawa sebuah organisasi untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan utama organisasi tersebut.

Organisasi yang ingin berubah, harus meninggalkan kebiasaan lamanya yang tidak efektif dan mengubah pola prilakunya ke arah tujuan perubahan tersebut. Hal ini ditegaskan oleh Hedor & Fedor (2008) sebagaimana dikutip oleh Paden (2011) bahwa perubahan organisasi dimaksudkan sebagai tuntutan pada sub unit untuk secara signifikan meninggalkan rutinitas dan perilaku sekarang, kesuksesan bergantung

pada siapa yang dipengaruhi. Pernyataan ini diperkuat oleh Burnes (Paden, 2011) menyatakan perubahan adalah gambaran kehidupan organisasi dan kemampuan untuk mengelola dipandang sebagai kompetensi inti dari organisasi yang sukses. Kompetisi global, tekanan biaya, inovasi teknologi informasi, dan ekspektasi pelanggan yang meningkat oleh dipandang C. Handy, 1989; Kanter, 1989; Rousseau & Tijoriwala, 1999, penting untuk perubahan organisasi dan menempatkan tekanan pada pekerja (Paden, 2011:).

Perubahan organisasi dapat dipandang dari beragam sudut, Van de Ven & Poole (1995) mengajukan bahwa penyebab perubahan organisasi dapat dijelaskan oleh salah satu teori berikut: *teleological theory, life-cycle theory, dialectical theory, evolutionary theory*. **Perspektif teleologis** percaya bahwa perubahan organisasi adalah sebuah usaha untuk mencapai keadaan ideal melalui proses yang terus menerus dari proses penentuan sasaran, eksekusi, evaluasi, dan restrukturisasi. **Teori siklus hidup** mengklaim bahwa organisasi adalah sebuah entitas yang bergantung pada lingkungan eksternal, siklus melalui tahap kelahiran, pertumbuhan, pendewasaan, dan kemunduran. **Teori dialektis** berhipotesa bahwa organisasi seperti masyarakat multikultural dengan nilai-nilai yang bertentangan. Ketika kekuatan khusus mendominasi yang lainnya, sebuah nilai dan tujuan organisasi baru dibangun, yang menghasilkan perubahan organisasi. **Teori evolusioner** mempunyai beragam kejadian yang terus-menerus atas seleksi, pengulangan, dan

variasi. Hal tersebut menghasilkan sebuah seleksi kompetitif dan kelangkaan sumberdaya.

Sebagaimana pernyataan bahwa perubahan organisasi mengharuskan sebuah organisasi untuk keluar dari rutinitas kesehariannya dan perilaku yang ada, maka Jones (2004) yang dikutip oleh Paden (2011) memperkuat argumen itu dengan menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah sebuah proses dimana sebuah organisasi mengoptimalkan kinerjanya dengan bekerja melampaui keadaan idealnya. Sejalan dengan hal itu, Cawsey & Dezscs (2007) mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan perubahan yang terencana dari komponen organisasi untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Komponen-komponen ini termasuk tujuan organisasi, visi, strategi, sasaran, komposisi, proses atau sistem, teknologi dan individual dalam organisasi (Paden, 2011).

Perubahan dapat terjadi dalam bentuk '*episodic*' dan '*continous*'. Weick & Quinn (1999) merujuk pendapat Mintzberg & Westley (1992), bahwa perubahan '*episodic*' cenderung tidak terus-menerus, lebih lambat karena rentang yang luas, tidak lengkap jarang terimplementasi sepenuhnya, isinya lebih strategis, lebih disengaja dan formal dari pada perubahan yang tiba-tiba, lebih mengacaukan karena program digantikan bukan diubah, dan diinisiasi oleh pimpinan dalam organisasi.

Bentuk perubahan yang lain adalah perubahan '*continous*', perubahan ini menurut (Weick & Quinn, 1999) digunakan untuk mengelompokkan perubahan organisasional yang cenderung '*on going*', tersusun, dan kumulatif. Lanjutnya, kualitas pembeda perubahan '*continous*' adalah ide bahwa perubahan yang substansial dapat tercipta melalui penyesuaian sederhana yang terus-menerus, menciptakan simultanitas antar unit.

Sejak tahun 2005, IAIN Alauddin Makassar resmi bertransformasi menjadi UIN Alauddin Makassar. Alasan paling mendasar yang menyebabkan terjadinya transformasi ini, sebagaimana yang terdapat dalam buku "Dulu IAIN sekarang UIN Alauddin (2005)" adalah mempertahankan eksistensi di tengah menurunnya minat masyarakat untuk masuk IAIN. Alasan ini didukung oleh Bok (2003) "kompetisi terjadi ketika sejumlah aktor bersaing satu sama lain untuk mencapai sesuatu yang tidak dapat mereka peroleh dalam jumlah yang sama" (Paden, 2011). Pendaftar IAIN pada seleksi penerimaan mahasiswa baru tahun 2002/2003 adalah Fakultas Adab 63 orang, Fakultas Dakwah 39 orang, Fakultas Syari'ah 163 orang, Fakultas Tarbiyah 526 orang, Fakultas Ushuluddin 37 orang. Sedangkan Pendaftar IAIN pada seleksi penerimaan mahasiswa baru tahun 2003/2004 adalah Fakultas Adab 54 orang, Fakultas Dakwah 23 orang, Fakultas Syari'ah 122 orang, Fakultas Tarbiyah 616 orang, Fakultas Ushuluddin 34 orang. Dari data di atas,

nampak bahwa hanya fakultas Tarbiyah yang mengalami peningkatan pendaftar, sedangkan fakultas lainnya mengalami penurunan.

Hal lain yang juga menjadi dasar transformasi ini adalah tuntutan para pengguna jasa (*user*) dan *stakeholder* akan variasi program studi yang ditawarkan IAIN, dan era reformasi memberi peluang otonomisasi yang lebih luas kepada Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan pengkaderan pemimpin-pemimpin bangsa di masa depan. Hal ini didukung pakar yang menyatakan bahwa dari perspektif pasif, perubahan organisasi terjadi sebagai reaksi atas perubahan lingkungan atau sebagai respon terhadap situasi krisis terbaru. Dalam pandangan yang lebih proaktif bahwa manajer yang progresif akan memudahkan perubahan organisasi. Lebih jauh, perubahan organisasi akan lebih efektif jika organisasi menjalani transfer kekuasaan eksekutif (Haveman, Russo & Meyer, 2001).

Selain bertujuan memberikan akses yang lebih besar kepada tamatan Aliyah untuk mengecap pendidikan bidang sains (Nursyam, 2004), ada juga yang berpandangan bahwa transformasi IAIN ke UIN hanyalah sebuah tuntutan memenuhi selera pasar dalam bingkai liberalisme kapitalistik. Transformasi tidak lain hanyalah wujud pendidikan dengan embel-embel syari'ah (Kiayi Sudarto, www.harianhaluan.com diakses 25/11/2012).

Ketika organisasi melakukan perubahan organisasi, maka secara otomatis seluruh daya dan upaya harus diarahkan untuk mencapai tujuan

perubahan organisasi tersebut, agar organisasi terus dapat bertahan hidup dan mencapai tujuan-tujuannya secara efektif dan efisien. Sebagaimana Donald Brown (2011) menggambarkan bahwa perkembangan organisasi termasuk “usaha jangka panjang, dan program yang bertujuan meningkatkan kemampuan untuk bertahan dengan mengubah operasinya dalam pembuatan keputusan atau pembaharuan.

Ketika suatu organisasi berubah, maka tentulah ada hal-hal yang menyebabkannya berubah. Hal inilah yang ingin dilihat dalam penelitian ini. Penelitian ini mencoba untuk menggambarkan penyebab perubahan yang terjadi di UIN Alauddin Makassar yang dilihat dari sudut pandang penyebab perubahan yang dikemukakan oleh Van de Ven dan Poole (1995).

B. Rumusan Masalah

Perubahan organisasi dapat dipandang dari beragam sudut, Van de Ven & Poole (1995) mengajukan bahwa penyebab perubahan organisasi dapat dijelaskan oleh salah satu teori berikut: *teleological theory, life-cycle theory, dialectical theory, evolutionary theory*. Tulisan ini mencoba untuk menguraikan, berdasarkan ciri-ciri dari beberapa teori di atas, manakah yang bisa dianggap sebagai penyebab perubahan yang terjadi di UIN Alauddin Makassar. Penelitian ini ingin menjawab pertanyaan:

Apakah penyebab perubahan organisasi dari IAIN menjadi UIN Alauddin Makassar?

C. Tujuan & Manfaat Penelitian

Untuk mengetahui penyebab organisasi dari IAIN menjadi UIN Alauddin Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran tentang apa yang menjadi penyebab perubahan organisasi dari IAIN menjadi UIN Alauddin Makassar, yang pada akhirnya akan memberikan sumbangsih terhadap pembuatan strategi perencanaan pengembangan UIN Alauddin Makassar dan bagi keragaman literatur tentang perubahan organisasi.

E. Tinjauan Pustaka

Ada beragam *area of interest* penelitian yang menyangkut perubahan organisasi, dapat menjadi bahan perbandingan yang memperkaya penelitian ini, antara lain karya Matthew T. Paden yang berjudul *Storytelling Strategies for Leading Change in University Prestige* (2011). Universitas-universitas di Amerika Serikat ingin untuk meningkatkan prestisenya demi untuk merekrut siswa terbaik, menggaji dosen-dosen luar biasa, dan meningkatkan dukungan finansial. Studi ini memunculkan strategi yang didemonstrasikan oleh pimpinan pendidikan dari level yang lebih tinggi khususnya dalam memimpin upaya peningkatan prestise universitas. Studi kualitatif ini menggunakan pendekatan narasi dinamis dalam melaksanakan wawancara untuk mengumpulkan data dari pimpinan universitas, mulai dari presiden hingga

dekan akademik. Model yang digunakan yakni: (1) *sensemaking* (kebenaran, pemahaman, mengajukan misi universitas); (2) *framing* (keterhubungan, keprimaan, pengenalan, penggunaan fakta; (3) *restorying* (dapat diaplikasikan, harga diri konstituen, dapat diingat, dapat direplikasi).

Berbeda dengan Matthew T. Paden yang melihat perubahan organisasi dengan menggunakan strategi *storytelling*, artikel Sergio Fernandez & Hal G. Rainey yang berjudul *Managing Successful Organizational Change in Public Sector* (2006) menyoroti inisiatif reformasi telah menyapu seluruh pemerintahan di Amerika Serikat dan negara-negara lainnya, lagi dan lagi membawa berita tentang upaya *reinventing*, transformasi, atau reformasi agen-agen pemerintah. Penelitian ini memandang pentingnya memberi perhatian kepada pemimpin perubahan dan partisipan perubahan. Model yang digunakan untuk tujuan ini adalah model 8 tahap Kotter. Faktor-faktor dan proposisi yang diajukan dalam artikel ini tidak bertindak sebagai peta tapi sebagai kompas bagi praktisi untuk mencari sendiri jalannya di tengah-tengah tekanan yang terus-menerus, tetap, dan menantang bagi perubahanyang mereka hadapi sehari-hari. Peneliti harus menganalisa efek interaktif pada faktor-faktor tersebut menggunakan desain dan metode yang menggunakan kemungkinan pendekatan kontingensi untuk mengimplementasikan perubahan organisasional dengan serius.

Salah satu penelitian oleh Harry Sminia & Antonie Van Nistelrooij yang berjudul *Strategic Management and Organization Development: Planned Change in a Public Sector Organization* (2006) yang mengkaji studi kasus pada organisasi UWV di Belanda dalam menjalankan proyek reintegrasi ketentuan pembelian, yang memperkenalkan teknik *organization development* dalam organisasi sektor publik di Belanda yang secara tradisional diarahkan secara *top-down*. Penemuan menunjukkan bahwa *organizational development* yang terinspirasi pendekatan perubahan *bottom-up* mempunyai tempat di samping pendekatan perubahan strategi manajemen yang *top-down*. Namun, untuk memperoleh keuntungan dari *organizational development*, peran top manajemen sangatlah penting, khususnya menyangkut penciptaan keadaan dimana partisipasi yang besar dapat terjadi.

Beberapa tulisan di atas menggambarkan proses perubahan organisasi yang terjadi di lokasi penelitiannya masing-masing, dengan berbagai caranya. Tulisan ini lebih melihat kepada penyebab perubahan organisasi yang terjadi di UIN Alauddin Makassar.

F. Metode Penelitian

a. Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah kualitatif-deskriptif, yang bertujuan untuk mengkritik kelemahan penelitian kuantitatif (yang terlalu positivisme), serta juga bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada dimasyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu (Bungin, 2011: 68).

b. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah analisis dokumen (Bungin, 2011: 143), peneliti mengumpulkan data dari berbagai dokumen resmi yang dimiliki oleh UIN Alauddin Makassar yang sesuai dengan obyek dari penelitian ini.

c. Strategi Analisis Data

Strategi analisis data deskriptif kualitatif biasa pula disebut kuasi kualitatif atau desain kualitatif semu, yang sifatnya tidak terlalu mengutamakan makna, sebaliknya, penekanannya pada deskriptif menyebabkan format deskriptif kualitatif lebih banyak menganalisis permukaan data, hanya memerhatikan proses-proses kejadian suatu fenomena, bukan kedalaman data atau makna data (Bungin, 2011: 151).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Kehidupan manusia, sadar atau tidak, hampir semua aspeknya berada dalam ranah organisasi baik formal maupun non formal. Seorang individu sebagai seorang anggota keluarga, pelajar, remaja mesjid, dan warga negara. Kadang kita melihat dan merasakan bahwa organisasi yang mewadahi kita berjalan lancar, kadang juga sepertinya “hidup segan mati tak mau”. Namun itu adalah dinamika yang terjadi pada sebuah organisasi. Organisasi, utamanya organisasi formal, tentu mempunyai tujuan dan struktur yang jelas, sebagaimana yang diuraikan Daft (1989) organisasi merupakan (a) entitas sosial, terdiri atas orang & kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain, dengan fungsinya masing-masing; (b) yang diarahkan oleh tujuan tertentu; (c) dengan sistem aktivitas yang distruktur dengan sengaja; (d) dengan batas-batas yang nyata serta bisa diidentifikasi, yang membedakannya dengan lingkungannya dan organisasi lainnya. Pengertian ini juga didukung oleh Shafritz (1987) yang menyatakan bahwa organisasi merupakan unit sosial dengan tujuan tertentu.

Gibson (1984) mengemukakan pendapat Urwick atas hal ini,

“orang mendirikan organisasi karena beberapa tujuan tertentu hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Jadi apakah tujuan itu laba, pemberian pendidikan, agama, atau pemeliharaan kesehatan, pemilihan calon, atau pembangunan stadion sepak bola baru, namun ciri organisasi itu tetap sama: perilakunya terarah pada tujuan (*goal*)

directed behavior). Artinya organisasi itu mengejar tujuan dan susunan dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Organisasi merupakan alat yang sangat diperlukan masyarakat kita. Organisasi yang baik dalam industri, pendidikan, pemeliharaan kesehatan dan pertahanan memberi keuntungan yang sangat mengesankan. Sangat besarnya organisasi yang kita hadapi dalam kehidupan kita sehari-hari menggambarkan kepada kita betapa luasnya kekuasaan politis, ekonomi, dan sosial yang dimiliki oleh organisasi. “

Salah satu cara memahami organisasi adalah dengan membuat perumpamaannya dengan hal-hal yang dikenal umum. Metafora menyajikan cara terbaru melihat organisasi karena metafora tersebut menyoroti aspek-aspek tertentu dari organisasi. Morgan (2006: 4) menggunakan metafora untuk menciptakan gambaran organisasi yang berbeda dari perspektif sistem sosial. Tiap gambaran merefleksikan sebuah kebenaran yang signifikan tentang organisasi, tapi parsial. Metafora biasanya dipandang hanya sebagai alat untuk membumbui percakapan, tapi signifikansinya lebih besar daripada ini. Penggunaan metafora mengimplikasikan *cara berpikir* dan *cara melihat* yang meliputi bagaimana kita memahami dunia kita secara umum. Misalnya, riset dalam berbagai variasi bidang telah mendemonstrasikan bahwa metafora tersebut mendesakkan pengaruh formatif pada ilmu

pengetahuan, pada bahasa kita, dan bagaimana kita berpikir, juga cara kita mengekspresikan diri kita hari demi hari.

Adapun metafora organisasi menurut Morgan (2006) adalah:

- 1) *Organisasi sebagai Mesin.* metafora ini melihat organisasi sebagai alat untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh pemilik dan top manajemen. Organisasi didesain serangkaian bagian-bagian yang terdefinisi dengan jelas, saling bertaut yang menghasilkan produk dan jasa dengan ketepatan. Manajemen menggunakan pendekatan rekayasa dalam mendesain tugas-tugas pekerja yang sifatnya mekanis dan berulang-ulang untuk memproduksi hasil yang efisien bagi organisasi.
- 2) *Organisasi sebagai Otak.* ketika organisasi didesain sebagai otak, mereka harus mempunyai mekanisme belajar, intelenjensia, kreativitas, dan pemroses informasi. Data, informasi, dan ide harus disebarluaskan. Setiap sel otak manusia berisi informasi yang sama dengan sel lainnya, serupa dengan sistem holografik. Lalu seluruh pekerja dalam organisasi akan memiliki pengetahuan dan informasi yang sama tentang organisasi. Otak juga mempunyai dua sisi – analitis dan emosional – dan keduanya harus hadir dalam organisasi.
- 3) *Organisasi sebagai Budaya.* Dalam gambaran ini, organisasi didesain dengan memperhatikan norma, nilai, ritual, dan tradisi

yang menyajikan makna yang lebih dalam bagi pekerja. Nilai budaya dan kepercayaan menyajikan makna bersama yang bertahan dan mengarahkan kehidupan organisasi. Budaya organisasi berkembang dalam bahasa, seni, musik, dan humornya sendiri. Budaya menciptakan komitmen pekerja dan karenanya kesuksesan organisasi.

- 4) *Organisasi sebagai Penjara Fisik*, dalam pandangan ini orang terjebak oleh organisasi sebagai produk pikiran bawah sadar mereka. Pengulangan dan penekanan didesain ke dalam kehidupan organisasi mungkin hasil dari proses mental “kesadaran dan bawah sadar”. Organisasi didesain untuk menghindari situasi yang mendorong kegundahan, untuk orang mengatasi ketakutan untuk mati, dan menyajikan mekanisme dan menahan seksualitas dan keinginan bawaan lainnya. Beberapa pekerja menjadi terpenjara dan dibatasi oleh perilaku dan aktivitas organisasi. pekerja lainnya mungkin terpenjara oleh kebutuhan ekonomi, atau kesetiaan kepada kelompok kerja.
- 5) *Organisasi sebagai Instrumen Dominasi*. Gambaran ini kadangkala dinamakan pandangan Marxist, berfokus pada aspek eksploitasi dari organisasi. Organisasi didesain untuk menggunakan komunitas tuan rumah, pekerja mereka, dan negara berkembang untuk mencapai tujuannya masing-masing. Dominasi menjelaskan pertumbuhan serikat buruh dan penegakan hukum untuk

mengontrol aktivitas organisasi. Pekerja, misalnya, akan diperlakukan sebagai komoditi yang bisa sumber. Walaupun manajer mempunyai maksud baik, keegosian, mungkin menyebabkan polusi, ketiadaan pemilikan bahan dalam negara, dan memecat pekerja yang menua.

6) *Organisasi sebagai Organisme*. Jika kita menggambarkan organisasi sebagai organisme, kita akan melihatnya sebagai sistem kehidupan, berada dalam lingkungan yang lebih luas dimana mereka bergantung pada kepuasan beragam keputusan. Dan jika kita melihat dunia organisasi, maka mudah bagi kita untuk mengidentifikasi spesies organisasi dalam lingkungan yang berbeda. Sama halnya ketika kita menemukan beruang kutub di wilayah antartika, unta di gurun, dan buaya di rawa. Kita memperhatikan bahwa spesies organisasi tertentu “beradaptasi” lebih baik terhadap kondisi lingkungan tertentu dari lainnya. Kita menemukan bahwa organisasi birokrasi cenderung paling efektif dalam lingkungan yang stabil atau terjaga dengan cara tertentu dan spesies yang lebih berbeda ditemukan dalam wilayah yang lebih kompetitif dan bergolak, seperti lingkungan perusahaan *high-tech* dalam industri dirgantara dan mikroelektronik.

7) *Organisasi sebagai Sistem Politik*. Dengan mengenali bahwa organisasi secara intrinsik bersifat politis, karenanya harus diciptakan aturan dan pengarahan diantara orang-orang yang

kepentingannya berpotensi untuk berbeda & dapat menyebabkan konflik, banyak yang bisa dipelajari tentang masalah dan legitimasi manajemen sebagai proses pemerintahan dan tentang hubungan antara organisasi dan masyarakat. Metafora politik dapat juga digunakan untuk menyelesaikan kekusutan politik kehidupan sehari-hari.

- 8) *Organisasi sebagai perubahan yang terus menerus dan transformasi.* Adalah hal yang biasa untuk menggambarkan perbedaan yang jelas antara organisasi dan lingkungan, nampak secara sistematis lebih bijaksana untuk melihat organisasi dan lingkungan sebagai elemen pola keterhubungan yang sama. Dalam evolusi, itu adalah pola yang timbul. Dalam beberapa tahun terakhir wawasan tentang bagaimana kejadian ini muncul dari dua garis pengembangan yang saling berhubungan: teori kekacauan dan organisasi-diri pada satu sisi dan teori kompleksitas di sisi lainnya. Menggunakan eksperimen fisik dan simulasi komputer sebagai metafora untuk memahami apa yang terjadi di alam, mereka menyumbangkan elemen penting bagi teori perubahan holistik. Sistem non linear seperti ekologi atau organisasi dikarakteristikkan oleh sistem interaksi berganda yang teratur dan kacau balau. Karena kompleksitas internal ini, gangguan acak dapat menghasilkan kejadian tak terduga dan hubungan yang bergaung sepanjang sistem, menciptakan pola perubahan baru.

Hal yang menakjubkan, bagaimanapun, adalah dibalik semua hal yang takterduga, aturan koheren selalu muncul dari keacakan dan kekacauan permukaan.

Jika Morgan melihat organisasi berdasarkan metafora, maka buku yang diedit oleh Ali Farazmand (*Modern Organization: Theory and Practice*, 2002) melihat organisasi dari fungsinya, antara lain: organisasi sebagai fasilitator manusia, organisasi sebagai masyarakat, organisasi sebagai institusi spiritual, organisasi sebagai institusi politik, organisasi sebagai instrumen sistem pemeliharaan dan perbaikan, organisasi sebagai agen perubahan, organisasi sebagai budaya dan tidak berbudaya, organisasi sebagai alat implementasi kebijakan, organisasi sebagai alat perkembangan, organisasi sebagai kekuatan perusak, organisasi sebagai instrumen penekan dan dominasi, organisasi sebagai alat pengasingan, organisasi sebagai sistem manajemen penekanan, organisasi sebagai ancaman terhadap hak-hak individual, organisasi sebagai pemerintahan negara administratif, organisasi sebagai instrumen globalisasi.

Gibson (1984: 4) membahas organisasi dari ciri umum organisasi: perilaku, struktur, dan proses. Menurutnya, orang-orang membawa serta beberapa pengaruh tertentu atas *perilaku* (misalnya: kebutuhan, kepribadian, sikap) sewaktu mereka menjadi anggota *struktur* organisasi; dan dalam struktur organisasi ini mereka ikut serta dalam *proses* komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian ganjaran, mengadakan

evaluasi dan sosialisasi. Ketika kita membahas struktur organisasi maka menurut Robbins (1994: 7) sebenarnya kita sedang berbicara teori organisasi. Menurutnya, teori organisasi adalah disiplin ilmu tersebut. Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan mereka. Jadi dapat dikatakan bahwa unit analisis teori organisasi adalah organisasi itu sendiri. Sejalan dengan pendapat ini, Daft (1989: 25) menguraikan bahwa teori organisasi berfokus pada level analisis organisasi, tapi dengan beberapa perhatian pada kelompok dan lingkungan. Sumber kekuatan terbesar dari penjelasan kausal adalah organisasi itu sendiri dan sistem satu level ke atas dan satu level ke bawah. Untuk menjelaskan organisasi, seseorang harusnya tidak hanya melihat karakteristiknya, tapi juga karakteristik lingkungan dan departemen dan kelompok yang membentuk suatu organisasi.

Robbins menambahkan teori organisasi mengambil pandangan makro. Unit-unit analisisnya adalah organisasi itu sendiri atau sub-sub utamanya. Teori organisasi memfokuskan diri kepada perilaku dari organisasi dan menggunakan definisi yang lebih luas tentang keefektifan organisasi. Teori organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap para pegawai, tetapi juga kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menyesuaikan diri dan mencapai tujuan-tujuannya. Hal ini di dukung oleh Daft (1989: 26) yang mengatakan bahwa teori

organisasi adalah uji makro atas organisasi, karena uji tersebut menganalisa keseluruhan organisasi sebagai sebuah unit. Teori organisasi berkaitan dengan orang-orang yang dikelompokkan dalam departemen dan organisasi, dan dengan perbedaan struktur dan perilaku dari unit analisis organisasi. Teori organisasi, ungkap Daft, adalah sosiologi organisasi, sementara perilaku organisasi adalah psikologi organisasi, konsentrasi sosiologi pada sistem sosial, sementara psikologi, berkonsentrasi pada perilaku individual.

Jika Robbin melihat teori organisasi sebagai disiplin ilmu yang menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan mereka. Maka, Daft (1989: 23) melihatnya sebagai cara untuk melihat dan menganalisa organisasi secara lebih akurat dan mendalam daripada lainnya. Cara untuk melihat dan berpikir tentang organisasi berdasarkan pola dan aturan dalam desain dan perilaku organisasi. Pakar organisasi mencari aturan ini, mendefinisikannya, mengukurnya, dan menyediakannya untuk kita. Fakta, menurut Daft, yang diperoleh dari riset tidaklah sepenting pola umum dan wawasan terhadap fungsi organisasi.

Salah satu perkembangan signifikan dalam mempelajari organisasi adalah perbedaan antar sistem tertutup dan sistem terbuka. Sistem tertutup tidak bergantung pada lingkungannya; bersifat otonom, tertutup,

dan tersegel dari dunia luar. Robbins (1994: 14) menambahkan bahwa sebuah sistem tertutup yang sempurna tidak akan menerima energi dari sumber luar dan tidak ada energi yang dikeluarkannya untuk lingkungannya. Bersifat idealis ketimbang praktis, perspektif sistem tertutup mempunyai kegunaan sedikit bagi studi tentang organisasi. Sistem terbuka mengakui interaksi yang dinamis dari sistem tersebut dengan lingkungannya. Namun, menurutnya lagi, mungkin cara relevan untuk melihat dikotomi sistem tertutup – terbuka adalah dengan memandangnya sebagai suatu jajaran (*range*) ketimbang sebagai dua klasifikasi yang terpisah dengan jelas. Dengan cara ini, kita dapat menjelaskan sejauh mana sebuah sistem, baik tertutup maupun terbuka, bervariasi di dalam sistem itu sendiri.

Sistem yang tertutup menurut Daft (1989: 11) tidak bergantung kepada lingkungannya; dia bersifat otonom, tertutup, dan terisolasi dari dunia luar. Organisasi semacam ini mempunyai semua energi yang dibutuhkannya, dan dapat berfungsi tanpa konsumsi sumberdaya eksternal. Walaupun sistem yang benar-benar tertutup, tidak pernah ada, hal tersebut terwakili oleh tugas-tugas internal dari organisasi. studi awal berfokus pada sistem internal semacam itu. Konsep manajemen awal, termasuk manajemen ilmiah, gaya kepemimpinan, dan rekayasa industri, adalah pendekatan sistem tertutup karena lingkungan diterima sebagai sesuatu yang benar dan mengasumsikan organisasi dapat dibuat lebih efektif melalui desain internal. Manajemen sistem terbuka cukup mudah.

Lingkungannya stabil dan bisa diprediksi dan tidak mencampuri penyebab masalah. Isu manajemen yang utama adalah menjalankan segala sesuatunya dengan efisien. Sistem terbuka, tambah Daft, harus berinteraksi dengan lingkungan untuk dapat bertahan; organisasi semacam ini mengkonsumsi dan mengeluarkan sumberdaya kepada lingkungan. Tidak dapat tertutup dengan sendirinya. Harus berubah terus-menerus dan beradaptasi dengan lingkungan. Sistem terbuka dapat sangat kompleks. Efisiensi internal bukanlah satu isu, dan kadang-kadang isu yang minor. Organisasi harus menemukan dan memperoleh sumberdaya yang dibutuhkan, menginterpretasi dan bertindak atas perubahan lingkungan, mengatur output, dan mengontrol dan mengkoordinasikan aktivitas internal dalam menghadapi kekacauan dan ketidakpastian lingkungan. Bahkan perusahaan besar seperti IBM dan General Motors rapuh terhadap lingkungan. Setiap sistem harus berinteraksi dengan lingkungan agar dapat bertahan, adalah sistem terbuka. Manusia juga adalah sistem terbuka. Juga planet bumi, kota New York, dan *Joseph Schlitz Brewing Company*. Tentu saja, satu masalah di *Schlitz* mungkin top manajer lupa bahwa mereka bagian dari sistem terbuka. Mereka berkonsentrasi pada efisiensi internal daripada pelanggan dan organisasi lainnya di lingkungan.

Pada level pragmatis, pendekatan sistem terbuka biasanya terfokus pada beberapa isu kunci. *Pertama*, penekanan pada lingkungan dimana organisasi berada. Pandangan sistem terbuka menyarankan

bahwa kita harus selalu mengelola dengan menempatkan lingkungan dalam pikiran kita. Kemudian, banyak perhatian diperuntukkan untuk memahami “tugas” yang dekat atau “lingkungan bisnis,” didefinisikan dengan interaksi langsung organisasi dengan pelanggan, pesaing, penyedia barang, serikat buruh, dan agen-agen pemerintah, juga “kontekstual” lebih luas atau “lingkungan umum.” Semua ini mempunyai implikasi penting bagi praktek organisasi, penekanan pada pentingnya kemampuan pengamatan dan merasakan perubahan dalam tugas dan lingkungan kontekstual, mampu menjembatani dan mengelola batasan kritis dan area saling ketergantungan, dan mampu mengembangkan operasi yang tepat dan respon strategis. Kebanyakan dari kepentingan yang luas dalam strategi perusahaan adalah produk dari realisasi ini, dimana organisasi harus sensitif terhadap apa yang terjadi selanjutnya di dunia (Morgan, 2006: 38).

Fokus kedua pendekatan sistem terbuka mendefinisikan sebuah organisasi menyangkut keterhubungan subsistem. Sistem seperti kotak-kotak Cina yang didalamnya berisi keseluruhan dalam keseluruhan. Kemudian, organisasi berisi individu (siapa sistem yang mereka maksud) yang berasal dari kelompok atau departemen yang berasal dari divisi organisasi yang lebih besar. Dan seterusnya. Jika kita mendefinisikan keseluruhan organisasi sebagai sebuah sistem, kemudian level yang lain dipahami sebagai subsistem, seperti halnya molekul, sel, dan organ yang

dapat dilihat sebagai subsistem dari organisme hidup, walaupun mereka adalah sistem terbuka dalam pengertiannya masing-masing.

Fokus *ketiga* dalam penggunaan pragmatis dari pendekatan sistem berada pada usaha untuk membangun keselarasan atau “pensejajaran” antara sistem-sistem yang berbeda dan untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi disfungsi yang potensial. Mirip dengan pendekatan sosioteknis yang penekanan desainnya pada pentingnya mencocokkan persyaratan manusia dan teknik, teori sistem terbuka lebih umum mendorong kesesuaian jenis-jenis subsistem.

Menurut Robbins, mungkin cara relevan untuk melihat dikotomi sistem tertutup – terbuka adalah dengan memandangnya sebagai suatu jajaran (*range*) ketimbang sebagai dua klasifikasi yang terpisah dengan jelas. Dengan cara ini, kita dapat menjelaskan sejauh mana sebuah sistem, baik tertutup maupun terbuka, bervariasi di dalam sistem itu sendiri.

Lingkungan organisasi dikonsepsikan sebagai suatu entitas yang berada diluar batas organisasi. Ia mempengaruhi hasil organisasi. Ia mempengaruhi hasil organisasi dengan menerapkan batasan dan mengharuskan adaptasi sebagai harga suatu perjuangan bertahan hidup. Organisasi sebagai bagiannya menghadapi berbagai ketidakpastian tentang apa yang diinginkan lingkungan sementara ia mengalami ketergantungan pada elemen ganda dan bervariasi yang mencakup lingkungannya. Ketergantungan dan ketidakpastian ini menjelaskan

struktur organisasi dan tindakan pada lingkungan yang dipahami oleh para ahli teori pemikiran modern organisasi (Hatch : 1997 & 64).

Daft (1989: 45) menyatakan bahwa lingkungan organisasi dapat dipahami dengan menganalisa domainnya dalam sektor eksternal. Domain organisasi adalah bidang tindakan lingkungan. Domain tersebut merupakan sejumlah elemen lingkungan dimana organisasi berinteraksi atau harus berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkungan terdiri atas beberapa sektor, yang merupakan sub divisi dari lingkungan eksternal yang berisi elemen serupa. Sepuluh sektor dapat dianalisa bagi tiap organisasi:

- 1) Industri : pesaing, ukuran industri, karakteristik industri yang serupa.
- 2) Bahan mentah: penyedia barang, pabrik, dan *real estate*.
- 3) Sumberdaya manusia: pasar buruh, agen pekerja, universitas, sekolah pelatihan, pekerja di perusahaan lain, serikat pekerja.
- 4) Sumberdaya keuangan: pasar saham, bank, tabungan & pinjaman, investor swasta.
- 5) Pasar: pelanggan, klien, pengguna potensial atas barang dan jasa.
- 6) Teknologi: teknik produksi, ilmu pengetahuan, pusat riset, otomatisasi, materi baru.
- 7) Kondisi ekonomi: resesi, angka pengangguran, angka inflasi, angka investasi, ekonomi, pertumbuhan.
- 8) Pemerintah: hukum dan aturan kota, negara dan federal; pajak; jasa; sistem peradilan; proses politik.

9) Sosio-kultural: usia, nilai-nilai, kepercayaan, pendidikan, agama, etika kerja, perkotaan vs pedesaan, angka kelahiran.

10) Internasional: kompetisi dan akuisisi oleh perusahaan negara, jalan masuk ke pasar luar negeri, kebiasaan, aturan, dan nilai tukar di negara lain.

Organisasi harus dapat mempertahankan eksistensinya ditengah persaingan yang ada, hal ini menyebabkan organisasi harus melakukan perubahan yang mengarahkannya kepada perkembangan yang lebih baik. Penyebab perubahan organisasi ini, dijelaskan oleh Van de Ven & Poole (1995) dari salah satu teori berikut: *teleological theory, life-cycle theory, dialectical theory, evolutionary theory*. Dimana Cawsey & Dezscia (2007) mengemukakan bahwa perubahan organisasi (OCD) merupakan perubahan yang terencana dari komponen organisasi untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Komponen-komponen ini termasuk tujuan organisasi, visi, strategi, sasaran, komposisi, proses atau sistem, teknologi dan individual dalam organisasi.

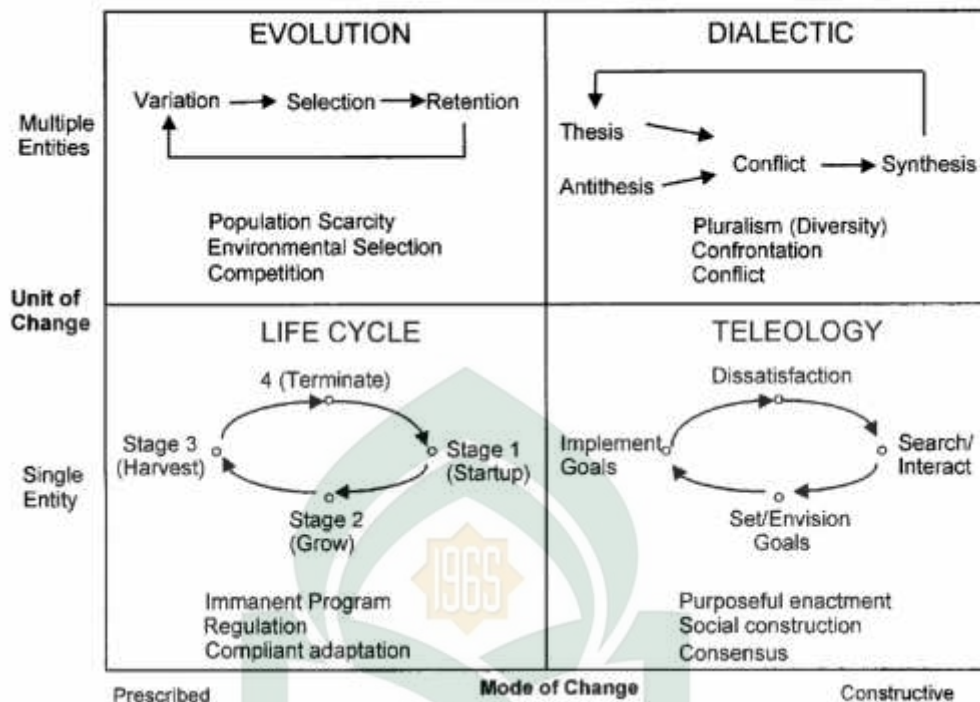
Sasaran dari perubahan organisasi adalah meningkatnya efektifitas organisasi dengan memenuhi kebutuhan manusia dan organisasi. Pengukuran efektifitas dapat dilihat dari pencapaian tujuan, reputasi, dan nilai-nilai kompetitifnya (Forbes, 1998).

B. Teori Tentang Perubahan Organisasi

Penjelasan tentang proses perubahan dalam organisasi biasanya terentang lebih dari satu level analisis, melibatkan beragam aktor dan perspektif, dan menggabungkan mekanisme kemampuan teknis yang dinamis. Mereka juga harus memperhitungkan karakteristik perubahan organisasi seperti jejak ketergantungannya, kekuatan pengaruh kejadian penting tunggal pada arah dan dampak perubahan, dan peran manusia dalam membentuk perubahan menurut rencana atau model implisit. Meskipun demikian, teori tentang perubahan organisasi dan inovasi cenderung kompleks, biasanya menggabungkan beberapa mekanisme kemampuan teknis yang berbeda (Poole & Van de Ven (ed), 2004).

Untuk memahami bagaimana organisasi berubah, para ilmuwan manajemen meminjam berbagai konsep, metafora dan teori dari disiplin ilmu lain, mulai dari perkembangan anak hingga evolusi biologi. Ini termasuk *punctuated equilibrium*, tahap pertumbuhan, proses-proses kerusakan dan kematian, populasi ekologi, model fungsional dari perubahan dan perkembangan, dan teori kekacauan. Hal ini menciptakan pluralisme teoritis yang telah menyibak cara-cara terbaru untuk menjelaskan beberapa untuk menjelaskan beberapa proses perubahan organisasi. Namun, keragaman teori dan konsep yang dipinjam dari disiplin yang berbeda, biasanya mendorong pemisahan perspektif yang tidak memperkaya satu sama lain dan menghasilkan garis riset yang terisolasi (Gioia & Pitre, 1990). Sebagaimana dikatakan Poggie (1965)

“cara melihat adalah cara untuk tidak melihat” (Van de Ven & Poole, 1995).



Gambar. 1 Konsep-konsep tentang *Organizational Change Development*

(Sumber: Weick & Quinn, 1999)

a) Life Cycle Theory

Teori daur hidup mengasumsikan bahwa perubahan bersifat tetap ada; yakni entitas pengembangan mempunyai bentuk, logika, program, atau kode pokok yang mengatur proses perubahan dan menggerakkan entitas dari titik pemberangkatan menuju akhir berikutnya yang telah digambarkan sebelumnya. Apa yang nampak laten, prematur, atau homogen dalam embrio atau keadaan primitif, lebih direalisasikan, matang, dideferensiasi lebih progresif. Peristiwa dan proses lingkungan

eksternal dapat mempengaruhi bagaimana bentuk tetap tersebut mengekspresikan dirinya, tapi mereka selalu dimediasi oleh logika, aturan, atau program dekat yang mengatur pengembangan (Van de Ven & Poole, 1988).

Tujuan dan titik poin proses perubahan didefinisikan dari awal bagi siklus hidup, melalui kemajuan perkembangan logis atau alamiah atau melalui aturan aturan secara kelembagaan (Poole & Van de ven, 2004: 377).

Pada pembahasan lainnya, (Poole & Van de Ven, 2004) mengemukakan beberapa teori daur hidup termasuk (Bales and Strodtbeck, 1951) model penyelesaian masalah, Cameron dan Whetten (1983) daur hidup organisasi, dan Greiner (1972) model pertumbuhan organisasi. sasaran dan titik akhir proses perubahan didefinisikan dari awal daur hidup melalui kemajuan perkembangan alamiah atau logis, atau melalui aturan atau regulasi yang ditentukan secara institusi. Dalam model Bales, tahap penyelesaian masalah diperlukan secara logis, sementara Tushman dan Moore (1982) menyatakan bahwa tahap transisi dikendalikan oleh perubahan dalam struktur industri mengikuti produk daur hidup. Pola pengembangan daur hidup tidak dapat dikontrol; ada satu atau beberapa pola yang dapat diikuti oleh unit pengembangan, umumnya didefinisikan berkenaan dengan serangkaian tahap pengembangan.

Tipe kemajuan perubahan dalam model daur hidup adalah mengikuti rangkaian tahapan atau proses yang tunggal, yang kumulatif (karakteristik yang dibutuhkan di tahap sebelumnya, dipakai pada tahap selanjutnya) dan konjungtif (tahap-tahap terhubung seakan mereka berasal dari proses dasar yang sama). Hal ini dikarenakan lintasan menuju menuju keadaan akhir yang telah digambarkan sebelumnya dan memerlukan rangkaian peristiwa historis yang spesifik. Tiap peristiwa ini menyumbangkan bagian tertentu bagi produk akhir, dan mereka harus muncul dalam urutan tertentu, karena tiap bagiannya mengarahkan ke tahap selanjutnya. Tiap tahap pengembangan dipandang sebagai perintis penting bagi keberhasilan tahap selanjutnya (Van de Ven & Poole, 1995). Dalam teori siklus hidup, transisi dari tahap ke tahap melibatkan perubahan kualitatif dalam unit dan kadang-kadang dalam sifat proses perubahan itu sendiri (Poole & Van de ven, 2004: 377).

Dalam "*Handbook Of Organizational Change And Innovation*" (2004) Poole & Van de Ven menjelaskan daur hidup mensyaratkan pemusatan dalam unit pengembangan. Mungkin ada konflik atau pemisahan dalam pentahapan, dan konflik mungkin memicu transisi antar tahap, tapi unit sebagai keseluruhan menjalani perubahan yang berhubungan dengan daur hidup dan hasil akhir dari daur hidup adalah unit yang lengkap. Misalnya, model pertumbuhan organisasi Greiner (1972), krisis muncul dalam tiap tahap yang memicu respon yang menggerakkan organisasi ke tahap selanjutnya. Pertumbuhan awal

melalui kreativitas, misalnya, hasil dalam krisis yang memerlukan kemunculan pemimpin yang kuat dengan visi bagi organisasi; ketika pemimpin ini muncul, organisasi memasuki tahap pertumbuhan melalui pengarahan. Kemajuan ini terjadi melalui krisis, tapi organisasi sebagai entitas adalah perubahan yang berjalan.

b) Teleological Theory

Aliran pemikiran lain (Van de Ven & Poole, 1995) yang menjelaskan pengembangan dengan berdasar pada teleologi, atau doktrin filosofis yang tujuan atau sasaran adalah penyebab final untuk membimbing pergerakan dari entitas. Pendekatan ini mendasari berbagai teori perubahan organisasi, termasuk: fungsionalisme (Merton, 1968), pembuatan keputusan (March and Simon, 1958); epigenesis (Etzioni, 1963), voluntarisme (Parsons, 1951), konstruksi sosial (Berger and Luckmann, 1966), pembelajaran adaptif (March and Olsen, 1976), dan kebanyakan model perencanaan strategis dan setting sasaran (Chakravarthy and Lorange, 1991).

Dinyatakan oleh Van de Ven & Poole (1995) teleologi mengasumsikan bahwa hasil pengembangan menuju sasaran atau keadaan akhir. Hal tersebut mengasumsikan bahwa entitas penuh tujuan dan adaptif; dengan dirinya sendiri atau dalam berinteraksi dengan lainnya, teleologi mengkonstruksi keadaan akhir yang diinginkan, bertindak untuk mencapainya, dan memonitor kemajuannya. Kemudian, teori ini memandang pengembangan sebagai rangkaian yang berulang

atas formulasi sasaran, implementasi, evaluasi, dan modifikasi sasaran berdasar pada apa yang dipelajari atau diinginkan oleh entitas. Teori tersebut berjalan dalam individu tunggal atau di antara sebuah kelompok atau individu yang bekerja sama atau organisasi yang suka bertindak sebagai entitas kolektif tunggal. Sudah menjadi sifatnya teleologi menghasilkan kreativitas sejak entitas, terdiri atas individu atau kelompok, mempunyai kebebasan untuk membuat apapun bentuk sasaran itu.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Poole & Van de Ven, (2004) proses teleologikal memandang pengembangan sebagai sebuah siklus formulasi sasaran, implementasi, evaluasi, dan modifikasi tindakan atau sasaran berbasis pada apa yang dipelajari atau dimaksudkan oleh entitas. Rangkaian ini muncul melalui pengundangan atau konstruksi sosial dari hasil akhir yang diinginkan di antara individu dalam entitas. Mintzberg, dengan model strategi pengambilan keputusannya, menurut keduanya, menggambarkan bahwa proses diorientasikan menuju pencapaian persyaratan keputusan yang baik “dengan jalan apa saja” dan tanpa rangkaian aktivitas tertentu. Teori teleologi memperkirakan waktu berbasis peristiwa. Model Mintzberg menyediakan ilustrasi. Tujuan & strategi unit diundangan dalam beberapa seri peristiwa yang signifikansinya berakar dari kontribusinya kepada keseluruhan pola yang muncul selama aktivitas berlangsung. Akhirnya, teori-teori teleologis, seperti halnya teori-teori daur hidup, menekankan konvergensi. Agar

perubahan terjadi, unit harus dibimbing oleh sasaran yang menyatu, yang meminjamkan koherensi bagi aktivitasnya. Ketika unit terdiri dari entitas yang beragam, mereka harus setuju terhadap sasaran dan aksi kolektif agar motor teleologi dapat bekerja.

c) Dialectical Theory

Aliran ketiga, teori dialektik, dimulai dengan asumsi Hegel bahwa entitas organisasi dalam dunia pluralistik atas peristiwa, kekuatan yang bertubrukan, atau nilai-nilai kontradiktif yang saling berkompetisi bagi dominasi dan kontrol. Oposisi ini mungkin internal bagi entitas organisasi karena mereka mempunyai beberapa sasaran yang bertentangan atau kepentingan kelompok yang saling bersaing untuk diprioritaskan. Oposisi mungkin muncul pada eksternal entitas organisasi ketika organisasi mengejar sesuatu yang sama, yang juga diinginkan oleh yang lain. Dalam banyak kasus, teori dialektik memerlukan dua atau lebih entitas yang berbeda yang mewujudkan oposisi ini untuk berkonfrontasi dan terikat dalam suatu konflik (Van de Ven & Poole, 1995).

Dalam teori dialektis, berbeda dengan teori daur hidup, sasaran atau titik akhir proses perubahan, tidaklah jelas pada awalnya, tapi muncul dari proses dialektis. Dalam beberapa kasus, perubahan dikendalikan oleh konflik atau kontradiksi itu sendiri. Misalnya, dalam teori Marx, tiap era ekonomi baru, muncul konflik antara thesis dan antithesis. Kapitalisme muncul dikarenakan kontradiksi antara organisasi ekonomi feodal dan pertumbuhan kekuatan produksi, dikendalikan oleh

penemuan ilmiah seperti, mesin uap dan jam. Sifat dan struktur organisasi ekonomi kapitalis dipelihara bayangan feodalisme (kekuasaan hirarki, di satu hal, tapi pada masa ini, mereka yang berada di atas adalah para kapitalis, bukan bangsawan), tapi juga keseluruhan karakteristik baru (konsentrasi pekerja dalam pabrik dan kota). Dalam kasus lain, perubahan berhasil dari usaha dari unit menyelesaikan konflik atau tekanan dan mengurangi efek negatifnya. Smith dan Berg (1987) menyatakan bahwa kelompok karena kadang berhubungan dengan tekanan antara identitas individual dan keinginan untuk menjadi bagian dari kolektifitas, dengan menekankan satu kutub di atas lainnya. Satu kelompok mungkin sangat menekankan kesetiaan dan konformitas, sementara lainnya mungkin dibangun dengan sedikit kohesif dan fokus mengizinkan anggota untuk mengeskpresikan individualismenya. Bagaimana kelompok berhubungan dengan tekanan yang membentuk perubahan dalam kelompok (Poole & Van de Ven, 2004).

Pola pengembangan dari perubahan yang diarahkan secara dialektis tidak ditentukan sebelumnya. Unit bereaksi untuk dan mengatasi konflik, kontradiksi, dan tekanan dalam berbagai cara, dan pola yang dihasilkan akan sangat berbeda, kasus per kasus. Sementara momen dasar dari proses dialektis dapat dibedakan pada level konseptual – misalnya, thesis, antithesis, sintesis – biasanya mereka saling menjalin dan dapat dikelompokkan hanya pada akhir proses perubahan. Sebuah kelompok menentang tekanan individualisme – kolektivisme mungkin

menyatu pada strategi penanggulangan (misalnya penekanan pada satu kutub di atas yang lain) atau mungkin bergantian dari satu strategi ke strategi lainnya dalam upaya untuk berhubungan dengan konsekuensi negatif yang tidak dapat dihindari dari setiap mekanisme penanggulangan tertentu. Walaupun menghadapi tekanan yang sama, pola dua kelompok akan sangat berbeda, dan benar-benar tidak ada cara untuk memproyeksikan melampaui waktu, kondisi atau bentuk pola pengembangan. Premis tentang konflik, kontradiksi, dan tekanan, teori-teori dialektik menekankan pada divergen. Perbedaan dan konflik dan perjuangan, menelurkan inti dari penjelasan dialektis tentang perubahan. Teori-teori dialektis, seperti halnya teori-teori teleologis, menyatukan konsepsi waktu yang berbasis peristiwa. Dialektik diarahkan oleh tekanan dan kontradiksi, yang kejadiannya pada interval yang tidak beraturan, menandai titik signifikansi dalam proses (Poole & Van de Ven, 2004).

Dua varian dari teori perubahan dialektikal dapat dibedakan (1) Proses berbasis konflik dari Hegel tentang thesis, antitesis, dan sintesis dan (2) proses Bakhtinian tentang dialektis berbasis tekanan. Dialektik konflik terjadi melalui kemunculan antitesis dalam merespon thesis dan resolusi konflik berikutnya dalam sebuah sintesis. Sementara sebuah siklus baru mungkin mulai dalam sintesis yang diterima, sintesis mewakili resolusi temporer dari konflik atau kontradiksi. Misalnya, konflik antara kepentingan pekerja dan manajemen dalam sebuah perusahaan dalam kesulitan finansial mungkin dikonseptualisasikan dalam istilah berikut:

posisi pekerja muncul sebagai sebuah antitesis terhadap tipe perusahaan yang dikontrol secara manajerial (thesis) dan sebuah resolusi umum bahwa pekerja membeli manajemen, karenanya menjadi manajemen mereka sendiri (sintesis). Sintesis terdiri dari elemen baik dari thesis dan antithesis dan mewakili poin stabil dalam proses perubahan (setidaknya temporer). Pergerakan melalui dialektik Hegel biasanya ditolak oleh unit; gerakan mungkin diabaikan, ditekan, atau meniadakan antitesis, gerakan biasanya terjadi hanya setelah periode konflik yang lama. Bagian penting dari perubahan dan “cerita” inovasi bagi dialektik Hegel adalah resistensi dan konflik yang menyertai gerakan melalui fase-fase, agar mereka membentuk proses dialektik berikutnya (Poole & Van de Ven, 2004).

Namun, tidak ada jaminan bahwa konflik dialektis menghasilkan sintesis yang kreatif. Kadang kelompok oposisi memobilisasi kekuatan tertentu untuk semata-mata menggulingkan dan menggantikan status quo. Sehingga, banyak rezim organisasi bertahan dengan mempertahankan kekuasaan tertentu untuk menekan dan mencegah mobilisasi dari kelompok oposisi. Dalam literatur tawar-menawar dan manajemen konflik, sistesis kreatif yang diinginkan adalah yang mewakili solusi menang-menang, sementara baik pemeliharaan thesis atau pergantiannya dengan antitesis biasa dianggap sebagai hasil menang-kalah dari konflik yang terjadi (Neal and Northcraft, 1990). Menyangkut *organizational change*, pemeliharaan status quo menunjukkan stabilitas,

sementara pegantiannya, dengan antitesis atau sintesis mewakili perubahan, yang lebih baik atau lebih buruk (Van de Ven & Poole, 1995)

d) Evolutionary Theory

Walaupun evolusi kadang sama dengan perubahan, kita menggunakan evolusi dalam pengertian yang lebih terbatas untuk berfokus pada perubahan kumulatif dalam bentuk struktural populasi dari entitas organisasi antara komunitas, industri, atau masyarakat yang lebih luas (Campbell, 1969; Hannan and Freeman, 1977; Aldrich, 1979). Seperti dalam evolusi biologi, perubahan dihasilkan melalui siklus variasi, seleksi, dan retensi yang kontinyu. Variasi, penciptaan dari bentuk baru biasanya dianggap muncul kesempatan buta atau acak; terjadi begitu saja (Campbell, 1969; Aldrich, 1979). Seleksi terjadi secara prinsipil melalui kompetisi terjadi dalam bentuk kelangkaan sumberdaya, dan lingkungan menyeleksi bentuk-bentuk tersebut, yang cocok dengan basis sumber daya dari celah lingkungan (Hannan and Freeman, 1977). Penyimpanan melibatkan kekuatan (termasuk *inertia* dan ketekunan) yang menghidupkan dan pemeliharaan bentuk organisasi tertentu. Pengulangan bertindak untuk meniadakan putaran penguatan-diri sendiri antara variasi dan seleksi. Weick (1979) dan Pfeffer (1982) menyatakan bahwa ketika variasi merangsang seleksi bentuk organisasi baru, pengulangan berfungsi memelihara bentuk dan praktek yang diseleksi sebelumnya (Van de Ven & Poole, 1995).

Kemudian, evolusi menjelaskan perubahan sebagai berulang, kumulatif dan kemajuan probabilistik atas variasi, seleksi, dan pengulangan dari entitas. Motor ini diajukan dalam pengertian bahwa seseorang dapat menunjukkan probabilitas parameter equasi untuk menjelaskan proses-proses reproduksi atau mengubah karakterisi demografi dari populasi entitas melarang niche. Sementara seseorang tidak dapat memprediksi individu yang bertahan atau gagal, agregat populasi bertahan dan muncul sepanjang waktu menurut dinamika populasi tertentu (Van de Ven & Poole, 1995). Penjelasan variasi, seleksi, dan penyimpanan terjadi dalam level unit individual atau organisme dan merupakan proses level mikro dimana populasi spesies, muncul dan akhirnya berhasil atau punah. (Poole & Van de Ven, 2004).

Dalam aplikasi organisasi dan manajemen, teori evolutioner biasanya digunakan untuk melukiskan perubahan global dalam populasi organisasi (e.g., Carroll and Hannan, 1989), walaupun Burgelman (1991) dan Singh and Lumsden (1990) mengadopsi model evolusioner untuk menjelaskan proses strategi pembuatan strategi dalam organisasi, dan Weick (1979) dan Gersick (1990) telah mengaplikasikan bagian teori pada level yang lebih mikro untuk menjelaskan proses pengorganisasian psikologi sosial. Level organisasi manapun yang diuji, model evolusioner secara konsisten berfokus proses variasi, seleksi, dan pengulangan antara berbagai entitas organisasi (Van de Ven & Poole, 1995).

Teori-teori alternatif tentang evolusi organisasi dapat dibedakan menyangkut bagaimana sifat-sifat dapat diwariskan, apakah perubahan diperoleh secara bertahap dan bersifat tambahan atau dengan cepat dan radikal, dan apakah unit analisisnya berfokus pada populasi organisasi atau spesies. Peneliti organisasi yang mengadopsi evolusi Darwin (seperti Hannan and Freeman, 1977; 1989; and McKelvey, 1982) menyatakan bahwa sifat diwariskan melalui proses-proses inter-generasi, dimana mereka yang mengikuti Lamarck (Boyd and Richerson, 1985; Weick, 1979; Burgelman, 1991; and Singh & Lumsden, 1990) menyatakan bahwa sifat diperoleh dalam sebuah generasi melalui pembelajaran dan imitasi. Sebuah pandangan Lamarck tentang akuisisi sifat nampak lebih tepat daripada Darwin semata-mata, bagi aplikasi organisasi dan manajemen. Sebagaimana dikatakan McKelvey, penganut Darwin yang keras telah mengembangkan solusi yang tidak memadai untuk secara operasional mengidentifikasi sebuah generasi organisasi dan sebuah kendaraan transmisi intergenerasi (Van de Ven & Poole, 1995).

Teoritis Darwin menekankan sebuah proses evolusi yang kontinyu dan gradual. Dalam "*The Origin Species*", Darwin (1936) menulis, "sebagaimana seleksi alam bertindak semata-mata semata-mata dengan mengakumulasi variasi yang sedikit, berturut-turut, menyenangkan, tidak menghasilkan modifikasi yang besar dan tiba-tiba; dia hanya dapat bertindak dengan langkah yang pendek dan lambat." Evolucionis lainnya

menyatakan teori evolusi *saltational*, misalnya *punctuated equilibrium* (Gould and Eldrich, 1977; Arnold and Fristrup, 1982). Apakah perubahan dihasilkan pada tingkatan yang bertahap versus *saltational*, adalah masalah empiris. Kemudian, tingkat perubahan tidak secara fundamental mempercepat teori evolusi – setidaknya teori tersebut telah diadopsi oleh peneliti organisasi dan manajemen (Van de Ven & Poole, 1995).

Van de Ven & Poole (1995) menambahkan ahli paleontologi mengungkapkan bahwa perbedaan mendasari antara evolusi Darwin dan teori *punctuated equilibrium*-nya adalah level hirarki. Astley (1985) dan Baum & Singh (1994) membuat perbedaan ini, sementara Tushman & Romanelli (1985) tidak. Gould (1989) menunjukkan bahwa Darwinisme klasik menempatkan jenis perubahan evolusioner pada level obyek tunggal. Bentuk ini adalah seleksi alam yang bekerja melalui perbedaan kelahiran dan kematian organisme, sebagaimana dicontohkan dalam berbagai penelitian tentang angka kelahiran dan kematian organisasi oleh pakar ekologi populasi (lihat review dalam Carroll and Hannan, 1989; Hannan & Freeman, 1989). Model *punctuated equilibrium* Gould menambahkan dimensi hirarki pada teori evolusi dengan membedakan bentuk ini (pertumbuhan atau kematian organisme pada spesis yang ada melalui angka perbedaan kelahiran dan kematian) dari *speciation* (proses dimana spesis baru atau sub-jenis dibentuk). “*Speciation* adalah properti populasi (adaptasi adalah properti organisme dalam populasi),

....sementara kepunahan (bentuk proses) biasanya adalah rentetan sederhana atas kematian di antara organisme (Gould, 1989).

Dari berbagai diskusi tentang penyebab perubahan organisasi maka maka penulis akan menguraikan penyebab perubahan organisasi berdasarkan salah satu teori di atas.



BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Organisasi sebagai sebuah sistem yang terbuka, hidup dan matinya, sangatlah dipengaruhi oleh lingkungannya. Demikian pula sebuah perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus dapat mempertahankan kehidupannya dengan selalu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan di lingkungan sekitarnya.

Perspektif siklus hidup, memang sangat tepat untuk menggambarkan penyebab perubahan IAIN menjadi UIN Alauddin Makassar. adapun ciri-ciri dari perspektif ini adalah siklus hidup organisme dimana program terbuka melalui urutan yang belum berbentuk dengan adaptasi, adalah linear dan tidak dapat dikembalikan sebagaimana keadaan awalnya, pendekatan siklus hidup mungkin bertambah atau terbarukan, tapi tidak 'menjadi muda kembali', pendekatan ini biasanya berfokus pada satu entitas (unit perubahan), sebuah kelompok atau organisasi, teori siklus hidup mengklaim bahwa organisasi adalah sebuah entitas yang bergantung pada lingkungan eksternal siklus melalui tahapan kelahiran, pertumbuhan, pendewasaan, dan kemunduran.

1) Tahap Kelahiran (1962 – 1972)

Tujuan dan titik poin proses perubahan didefinisikan dari awal bagi siklus hidup, melalui kemajuan perkembangan logis atau alamiah atau melalui aturan secara kelembagaan (Poole & Van de ven, 2004: 377). Kelahiran sebuah organisasi sektor publik seperti IAIN Alauddin Makassar, tidak akan terlepas dari kebijakan publik yang menjadi dasar pembentukannya. IAIN Alauddin Makassar karena tuntutan akan kebutuhan suatu perguruan tinggi Islam, yang secara khusus mengajarkan segala hal yang menyangkut ke-Islaman baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. IAIN Alauddin Makassar tidak lahir dengan instan, tapi melalui proses panjang berliku, seiring dengan perkembangan yang terjadi di lingkungannya.

Pada mulanya IAIN Alauddin Makassar yang kini menjadi UIN Alauddin Makassar, berstatus Fakultas Cabang dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Atas desakan rakyat dan Pemerintah Daerah Sulawesi Selatan serta persetujuan Rektor IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Menteri Agama Republik Indonesia mengeluarkan Keputusan Nomor 75 tanggal 17 Oktober 1962 tentang penegerian Fakultas Syari'ah UMI (Universitas Muslim Indonesia) menjadi Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Kalijaga Cabang Makassar pada tanggal 10 November 1962. Setelah itu, penegerian Fakultas Tarbiyah UMI menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Cabang Makassar pada tanggal 11 November 1964. Selanjutnya pada tanggal 28 Oktober 1965, Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Kalijaga

Cabang Makassar didirikan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 77 tanggal 28 Oktober 1965 (Profil UIN, 2011: 1).

Pada tanggal 10 November 1965 IAIN Makassar berstatus mandiri berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 79 tanggal 28 Oktober 1965. Pendirian tersebut atas dukungan masyarakat dan pemerintah Sulawesi Selatan serta landasan hukum Peraturan Presiden Nomor 27 tahun 1963. Peraturan tersebut menegaskan antara lain bahwa sekurang-kurangnya tiga jenis fakultas IAIN dapat digabung menjadi satu institut tersendiri. Pada saat itu, IAIN Makassar telah mempunyai tiga fakultas yakni Fakultas Syari'ah, Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Ushuluddin (Profil UIN, 2011: 2).

Pada fase ini, IAIN (kini UIN) Alauddin yang semula hanya memiliki tiga (3) buah fakultas, berkembang menjadi lima (5) buah Fakultas Adab berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No. 148 Tahun 1967 Tanggal 23 November 1967. Disusul Fakultas Dakwah dengan Keputusan Menteri Agama RI No. 253 Tahun 1971. Fakultas ini berkedudukan di Bulukumba (153 km arah selatan Kota Makassar). Berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 9 Tahun 1987, Fakultas Dakwah dialihkan ke Makassar (Profil UIN, 2011: 2).

Bersamaan dengan peresmian Fakultas Adab, pada tahun 1968 diresmikan pula Fakultas Tarbiyah Pare-Pare, Fakultas Syariah Watampone, Fakultas Tarbiyah Kendari, dan Fakultas Ushuluddin Palopo. Setahun kemudian, tepatnya pada tanggal 8 Mei 1969, diresmikan pula

berdirinya Fakultas Tarbiyah dan Ushuluddin di Palu (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 24).

IAIN Alauddin Makassar, disamping mendapat dukungan dari lingkungannya, maka diapun harus memberikan sumbangsih bagi lingkungan disekitarnya. Hal ini tidaklah dilupakan oleh para pendiri perguruan tinggi ini.

Disamping membuka fakultas baru, IAIN Alauddin juga membuka Sekolah Persiapan Al-Jamiah. Sekolah ini sederajat dengan Madrasah Menengah Tingkat Atas atau SLTA, dan menerima sebagai siswanya lulusan SLTP. Sekolah persiapan Al-Jamiah ini didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 4 Tahun 1967, yang tujuan pokoknya adalah antara lain “mempersiapkan calon mahasiswa fakultas-fakultas yang ada dalam lingkungan IAIN.” Berdasarkan Surat Keputusan tersebut, IAIN Alauddin dalam kurun waktu masa pertumbuhannya membuka 11 buah Sekolah Persiapan, satu Sekolah Persiapan Pusat yaitu SP Makassar, enam SP cabang yaitu: SP Cabang Pare-Pare, Soppeng, Watampone, Bulukumba, Polmas, Bau-bau; serta empat filial, yaitu: SP Filial Sidrap, Takalar, Majene dan Toli-Toli (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 26-27).

Dalam teori siklus hidup, transisi dari tahap ke tahap melibatkan perubahan kualitatif dalam unit dan kadang-kadang dalam sifat proses perubahan itu sendiri (Poole & Van de ven, 2004: 377). Dengan perkembangan yang terjadi di IAIN Alauddin Makassar, maka

pengharapan masyarakat kepadanya juga semakin besar. Hal ini tentu saja memerlukan perhatian khusus bagi para civitas akademika IAIN Alauddin Makassar.

2) Tahap Pertumbuhan (1972 – 1983)

Tiap peristiwa ini menyumbangkan bagian tertentu bagi produk akhir, dan mereka harus muncul dalam urutan tertentu, karena tiap bagiannya mengarahkan ke tahap selanjutnya. Tiap tahap pengembangan dipandang sebagai perintis penting bagi keberhasilan tahap selanjutnya (Van de Ven & Poole, 1995). Sebagaimana dikatakan di atas, pengharapan masyarakat kepada IAIN Alauddin Makassar, menuntutnya untuk terus memperbaiki diri. Dengan pembukaan beberapa fakultas dan sekolah persiapan, maka ini merupakan perintis jalan bagi IAIN Alauddin Makassar untuk melangkah pada tahap selanjutnya.

Memasuki periode ini, mutu pendidikan di lingkungan IAIN mulai gencar dipersoalkan. Terbukti ketika berlangsung Musyawarah Kerja Direktorat Perguruan Tinggi Agama pada tanggal 10 – 15 Agustus 1970 di Ciloto, sebagaimana disebutkan di atas, diusulkan beberapa hal yang berkaitan dengan peningkatan mutu, antara lain (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 36-37):

Pertama, bahwa kurikulum harus didasarkan pada keperluan masyarakat dan kebutuhan pemerintah;

Kedua, bahwa kategorisasi fakultas perlu diadakan atas dasar syarat-syarat tertentu menjadi fakultas utama/pembina, fakultas madya dan fakultas muda;

Ketiga, bahwa penambahan fakultas baru dan IAIN baru, untuk sementara dihentikan.

Organisasi yang ingin tetap mempertahankan eksistensinya, haruslah memperhatikan perkembangan yang terjadi disekitarnya. Ketika “mutu” IAIN dipersoalkan, maka hal ini mendapat respon yang positif dari para pimpinan perguruan tinggi. Respon ini berupa musyawarah kerja yang pada akhirnya menghasilkan keputusan-keputusan yang harus diaplikasikan oleh pihak-pihak yang terkait. Sebagaimana dikemukakan oleh Greiner (1972) dalam Poole dan Van de Ven (2004: 404) bahwa krisis muncul dalam tiap tahap yang memicu respon yang menggerakkan organisasi ke tahap selanjutnya.

Sebagai konsekuensi dari penekanan peningkatan mutu inilah, maka IAIN Alauddin, seperti halnya tiga belas IAIN lainnya, dalam menapak sejarah selanjutnya, merubah arah pengembangannya dari usaha memacu penambahan kelembagaan kepada usaha peningkatan mutu kelembagaan. Oleh karena itu, sepanjang periode ini tidak ada penambahan fakultas baru dalam lingkungan IAIN Alauddin. Sebagaimana yang sudah ada sebelumnya, empat fakultas berdomisili di Ujung Pandang, yaitu Fakultas Syariah; Fakultas Tarbiyah; Fakultas Ushuluddin dan Fakultas Adab, dan tujuh lainnya di luar Ujung Pandang,

yaitu Fakultas Tarbiyah di Kendari; Fakultas Tarbiyah di Pare-Pare; Fakultas Tarbiyah di Palu; Fakultas Syariah di Watampone; Fakultas Ushuluddin di Palopo; Fakultas Dakwah di Bulukumba; dan Fakultas Tarbiyah di Bau-Bau (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 37-38).

Dalam mencanangkan langkah kebijaksanaan “peningkatan” mutu, sistem kerja desentralisasi berlebihan secara bertahap dirubah menjadi sistem sentralisasi yang rasional (tidak menghambat). Ide sentralisasi yang rasional berangsur-berangsur ditanamkan melalui rapat-rapat Pengurus Senat. Hal-hal yang prinsipil dan yang bersifat kepentingan menyeluruh senantiasa dibicarakan bersama dan dilaksanakan bersama. Walaupun pada periode ini, sistem sentralisasi belum sepenuhnya dapat dilaksanakan, namun telah dapat diletakkan pokok-pokok kebijaksanaan institut dalam pendayagunaan tenaga dan keuangan yang menjadi dasar bagi fakultas-fakultas untuk mencapai sasaran utamanya, yakni peningkatan mutu ilmiah IAIN Alauddin. Disamping itu, periode ini mulai dicanangkan langkah-langkah realistis ke arah peningkatan mutu itu berupa pengadaan Lembaga Bahasa; pembenahan Sekolah Persiapan; peningkatan kualitas ilmiah para dosen; peningkatan pengabdian kepada masyarakat berupa Kuliah Kerja Nyata (KKN); dan pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta. Ketika itu, PTAIS yang masuk Wilayah VIII adalah (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 40-41):

- a) Universitas Addariyah DDI
- b) P.T.I. As'adiyah

- c) Universitas Muslim Indonesia (UMI)
- d) Universitas Muhammadiyah (UNISMUH)
- e) Universitas Al-Gazali (UNIZAL)

3) Tahap Kedewasaan (1983 – 1995)

Seperti halnya manusia, makin dewasa seseorang, maka masalah yang harus dihadapinya juga semakin banyak dan kompleks. Demikian pula organisasi, kedewasaannya menuntutnya untuk menghadapi berbagai permasalahan baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternalnya.

Setelah Peraturan Presiden No. 11 tahun 1960 yang menjadi landasan keberadaan IAIN memasuki usia dua dekade, muncullah sederetan masalah yang menjadi tantangan bagi IAIN, baik itu menyangkut IAIN atau menyangkut ummat Islam secara keseluruhan, yang memerlukan jawaban dari IAIN. Hal-hal yang khusus menyangkut IAIN adalah (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 54-55):

- a) Mengapa IAIN dalam usianya dua dekade itu monoton saja, tidak aktif dan kreatif?
- b) IAIN terlalu lamban, sudah lebih dua puluh tahun umurnya masih belum menghasilkan seorang Doctor pun.

- c) Kritikan anggota DPR, bahwa orang IAIN tidak mampu membaca tulisan Arab gundul (tidak mampu berbahasa Arab) dan berbahasa Inggris, dan tidak mampu menjadi Imam.
- d) Kurang respon terhadap ide-ide dan gagasan-gagasan yang dikemukakan oleh Menteri Agama.

Sedangkan yang menyangkut umat Islam secara keseluruhan di antaranya adalah (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 55):

- a) Bagaimana caranya agar umat Islam (secara kualitatif dan kuantitatif) tetap *survive*, minimum tidak berkurang dan maksimum bertambah?
- b) Bagaimana caranya agar umat Islam mempunyai peranan dalam negara Pancasila?
- c) Sudahkah ditemukan kelemahan dan kesalahan umat Islam selama ini?

Permasalahan-permasalahan yang dihadapkan kepada IAIN yang sering dilontarkan oleh masyarakat seperti dikemukakan di atas disampaikan oleh Ibu Direktur Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam, Prof. DR. Zakiah Darajat, dalam pengarahannya pada Rapat Kerja Ditjen Binbaga Islam, tanggal 9 s/d 13 Maret 1982 di Cisarua Bogor. Menanggapi pengarahan Ibu Dirbinpertaiss serta pengarahan Menteri Agama, pengarahan Dirjen Binbaga, H. Anton Timur Jaelani, ceramah Dirjen Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, serta pikiran-pikiran

peserta Raker, maka Raker menghasilkan pokok-pokok pikiran sebagai berikut (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 55):

- a) Program kerja tahun 1982/1983 serta program kegiatan tahun 1983/1984.
- b) Program kerangka pokok-pokok pikiran Pelita IV, yaitu bahwa kehadiran IAIN dengan misinya untuk membina manusia Muslim yang Pancasilais dan menjawab tantangan zaman perlu ditingkatkan pembinaannya secara berkesinambungan. Untuk merealisasi sasaran tersebut, maka salah satu pokok pikiran yang dihasilkan adalah peningkatan pengabdian kepada masyarakat akan ditempuh dengan penambahan jumlah IAIN di ibu kota propinsi, yang belum memilikinya, pembukaan tingkat doktoral pada fakultas-fakultas cabang, membuka Pusat Studi Agama Islam, serta merealisasi program non degree dalam bidang *Islamic Studies*.
- c) Rancangan Induk Pengembangan IAIN untuk jangka waktu 25 tahun mendatang. Untuk itu perlu disusun Rancangan Induk Pengembangan IAIN) yang merupakan perencanaan Pembangunan Perguruan Tinggi Agama Islam dan pendidikan Agama Islam pada Perguruan Tinggi Umum (PTU) untuk jangka waktu 25 tahun mendatang. Perencanaan yang ditujukan ke arah tercapainya pembangunan manusia seutuhnya yang benar-benar membentuk kepribadian kepemimpinan yang memadukan sifat

ulama, umara', zu'ama, dan aghniya'. Penyusunan RIP dimaksud dilandasi antara lain pada pokok-pokok pikiran bahwa perkembangan IAIN secara kelembagaan dapat menyebar ke setiap propinsi di seluruh Indonesia, sesuai dengan tingkat perkembangan masyarakat dan kebutuhannya

Perencanaan memang dibutuhkan untuk menindaklanjuti respon terhadap beragam tantangan dan masalah yang dihadapi. Perencanaan dapat dianggap sebagai peta arah bagi organisasi untuk sampai pada keadaan akhir yang menjadi tujuannya. Perencanaan ini harus mendapat dukungan pihak-pihak terkait agar, penerapannya dapat dilakukan dalam kerangka pikir yang sama.

Menanggapi pokok-pokok pikiran Raker itu, IAIN Alauddin mengadakan rapat terpadu pada tanggal 5 sampai 12 April 1982 dengan melibatkan semua pihak dari unsur pimpinan Institut, Fakultas, Kepala-kepala Lembaga. Dalam Raker ini dibahas hal-hal sebagai berikut (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 56-57):

- a) Tantangan dan laporan teknis operasional tahun 1981/1982;
- b) Butir-butir penting hasil Raker Dirjen Binbaga Islam yang berlangsung pada tanggal 9 sampai dengan 13 Maret 1982, dan penjabarannya sesuai Instruksi Dirjen Binbaga Islam No. Inst/E/78/1982;

- c) Status fakultas-fakultas, kurikulum, dan silabi baru Sistem Kredit Semester dan petunjuk pelaksanaannya;
- d) Inventarisasi pemikiran tentang “Pusat Studi Islam” dan “Desa Binaan”, serta perumusannya;
- e) Perumusan Program Kerja, RIP dan berbagai pokok pemikiran menyangkut dengannya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 99 tahun 1982, tentang Rencana Induk Pengembangan IAIN 25 tahun, dan sesuai dengan petunjuk dari Direktur Ditbinperta Islam dengan surat No. 966-I/PTA-9/82 tanggal 8 September 1982, Panitia Perumusan Program Kerja, RIP, berhasil menyusun RIP IAIN Alauddin Ujung Pandang Tahun 1983-1988. Dalam RIP ditetapkan bahwa IAIN Alauddin dalam pola pengembangan jangka panjang menetapkan periode-periode pengembangan, dari periode ‘pemeliharaan’ antara tahun 1981 sampai dengan 1985, dan berikutnya adalah periode ‘pengembangan akademik’ yang akan dimulai pada tahun 1986 (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 57).

Dalam periode ‘pemekaran’, IAIN Alauddin akan mengupayakan berdirinya IAIN ke-15 dan ke-16 mengingat wilayah garapannya yang meliputi Indonesia Bagian Timur mencakup beberapa propinsi, yakni Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Utara, Maluku, dan Irian Jaya. Kondisi wilayah seperti itu, merupakan modal dasar pengembangan IAIN Alauddin di daerah-daerah tersebut, sehingga

diharapkan lahirnya IAIN yang ke-15 dan 16 (30 Tahun IAIN Alauddin, 1996: 57).

Perkembangan IAIN yang sedemikian banyak, dengan pilihan fakultas yang hampir sama di setiap tempatnya, membawanya ke keadaan *inertia* yakni ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. Keadaan ini membawa IAIN ke tahapan selanjutnya, yakni tahap kemunduran.

4) Tahap Kemunduran (sebelum 2005)

Ketidakmampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya merupakan hal yang mungkin menjadi momok menakutkan bagi setiap organisasi. Perubahan dunia yang semakin cepat, juga mempengaruhi pandangan orang akan agama dan keberagamaan. Ketika tampilan fisik dan segala pernik-perniknya menjadi ukuran kelas sosial, maka untuk memenuhi semua itu, seseorang harus punya cukup uang untuk membelinya. Selama ini, luaran-luaran IAIN lapangan pekerjaannya hanya sebagai ustadz, di kementerian agama, atau mungkin hakim pengadilan agama. Tentu saja ini merupakan salah satu alasan mengapa IAIN menjadi kurang diminati, karena yang nampak selama ini jurusan yang berbau “ilmu-ilmu dunia” seperti kedokteran, teknik, ekonomi, hukum yang paling besar kemungkinannya untuk memperoleh penghasilan yang memadai.

Seiring dengan berjalannya waktu, minat masyarakat untuk masuk IAIN semakin menurun, mereka tidak lagi tertarik untuk mempelajari

agama. Mereka lebih cenderung untuk mempelajari 'ilmu-ilmu umum' atau lebih ekstrim lagi disebut ilmu duniawi. Boleh jadi mereka menganggap bahwa apa yang dipelajari di IAIN hanya untuk kepentingan akhirat. Padahal, kehidupan di dunia membutuhkan ilmu-ilmu umum, 'duniawi' (Dulu IAIN Sekarang UIN Alauddin, 2005: 4-5).

Tampaknya kecenderungan itu juga dipengaruhi oleh pandangan yang mendikotomiskan (memisahkan, mempertentangkan, memperlawankan) antara ilmu-ilmu umum dan ilmu-ilmu agama. IAIN dianggap hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dan perguruan tinggi lainnya mempelajari ilmu-ilmu umum. Kecenderungan-kecenderungan masyarakat inilah yang tampaknya menjadi salah satu alasan mengapa IAIN harus berubah menjadi universitas. Dengan berubah menjadi universitas, maka imej masyarakat yang menempatkan IAIN sebagai perguruan tinggi kelas dua, diharapkan dapat berubah. Perubahan ini sekaligus juga menepis pandangan yang mendikotomiskan ilmu agama dan ilmu umum. Sebab, dalam wadah universitas itu, selain akan diajarkan ilmu-ilmu yang disebut ilmu agama dan ilmu-ilmu yang disebut ilmu umum. Kedua ilmu tersebut dipadukan secara integral sehingga tidak lagi tampak bahwa kedua ilmu itu terpisah secara ekstrim (Dulu IAIN Sekarang UIN Alauddin, 2005: 5).

Stimulus yang berupa menurunnya minat untuk masuk IAIN, membuat perubahan sebagai sesuatu yang tak terhindarkan, sebagaimana Van de Ven (1993) menjelaskan bahwa karena individu

sangat mampu beradaptasi terhadap kondisi yang muncul secara bertahap, kejutan atau stimulus dari, secara khusus dibutuhkan mereka untuk menerima perubahan sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindarkan.

Namun di sisi lain, dan ini yang terpenting, antusiasme masyarakat dan pemerintah memberi dukungan terhadap perubahan itu karena perguruan tinggi ini adalah aset masyarakat, bangsa dan negara. Lembaga pendidikan tinggi ini merupakan wadah penggemblengan pemimpin bangsa di masa yang akan datang. Karena itu, membiarkannya tetap pada status IAIN yang berakibat menurunnya peminat untuk memasukinya, merupakan sebuah kerugian yang sangat besar. Sebab, tidak mustahil perguruan tinggi ini akan 'ditutup' karena tidak ada lagi peminatnya (Dulu IAIN Sekarang UIN Alauddin, 2005: 5).

Adalah tugas pimpinan organisasi untuk meyakinkan stakeholdernya akan pentingnya perubahan pada organisasi yang bersangkutan. Pentingnya perubahan harus terus-menerus dikomunikasikan secara persuasif oleh pimpinan organisasi kepada para stekholdernya. Proses komunikasi yang persuasif ini, lama kelamaan akan membangun dukungan akan perubahan yang terjadi pada sebuah organisasi.

5) IAIN Alauddin Makassar menjadi UIN Alauddin Makassar (2005 – sekarang)

Daur hidup yang terjadi di IAIN Alauddin Makassar, merupakan daur hidup kelembagaan, dimana hal tersebut dikonstruksi oleh aturan dan norma, yang pada akhirnya bergantung pada wewenang atau kekuasaan beberapa institusi sosial eksternal bagi proses tersebut. Akibatnya, siklus hidup institusional kurang keras dalam membentuk proses perubahan organisasi. (Poole & Van de ven, 2004: 378). Kesahihan perubahan dari IAIN menjadi UIN tidak hanya ditentukan oleh internal organisasi, namun harus mendapat pengakuan dari pimpinan lokal dan nasional, karena perguruan tinggi adalah organisasi sektor publik yang berada dalam kewenangan pemerintah.

Atas prakarsa pimpinan IAIN Alauddin periode 2002-2006 dan atas dukungan civitas akademika dan Senat IAIN Alauddin serta Gubernur Sulawesi Selatan, maka diusulkanlah konversi IAIN Alauddin Makassar kepada Presiden RI melalui Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan Nasional RI. Mulai 10 Oktober 2005 Status Kelembagaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Alauddin Makassar berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Makassar berdasarkan Peraturan Presiden RI No. 57 tahun 2005 tanggal 10 Oktober 2005 yang ditandai dengan peresmian penandatanganan prasasti oleh Presiden RI, bapak Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 4 Desember 2005 di Makassar (Profil UIN, 2011: 4-5).

Ford and Ford (1995) menyatakan perubahan yang disengaja terjadi ketika seorang pemimpin perubahan “dengan sengaja dan sadar

mengemukakan untuk membangun kondisi dan keadaan yang berbeda dari yang sekarang dan mencapainya melalui serangkaian atau beberapa tindakan dan intervensi baik secara pribadi ataupun berkolaborasi dengan orang lain” (Paden, 2011).

Dengan perubahan status kelembagaan dari Institut ke Universitas, UIN Alauddin Makassar berkembang dari lima (5) buah fakultas menjadi tujuh (7) buah fakultas dan satu (1) buah Program Pascasarjana (PPs) berdasarkan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 5 tahun 2006 tanggal Maret 2006, yaitu (Profil UIN, 2011: 4):

- a) Fakultas Syariah dan Hukum
- b) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
- c) Fakultas Ushuluddin dan Filsafat
- d) Fakultas Adab dan Humaniora
- e) Fakultas Dakwah dan Komunikasi
- f) Fakultas Sains dan Teknologi
- g) Fakultas Ilmu Kesehatan
- h) Program Pascasarjana

Untuk merespon tuntutan eksternal lingkungan, organisasi biasanya menambah atau mengurangi unit-unitnya agar organisasi tersebut dapat bertahan hidup. Sebagaimana diuraikan oleh Jones (1988) bahwa ketika organisasi mengalami kemunduran yang cepat

dalam kinerja, manajer mungkin mengembalikan keadaan dengan restrukturisasi. Restrukturisasi dapat berupa penyederhanaan struktur organisasinya dengan mengeliminasi divisi, departemen, atau level hirarki; dan mengurangi pekerja hingga sampai pada biaya operasi yang lebih rendah. Inovasi adalah penggunaan keterampilan dan sumberdaya yang sukses untuk menciptakan teknologi baru atau barang dan jasa baru, sehingga organisasi dapat berubah dan merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih baik.

Perubahan organisasi sektor publik memang tidak dapat terjadi hanya karena tuntutan yang berasal dari dalam dan luar organisasi, tapi perubahan organisasi sektor publik harus mendapat pengakuan politik yang kuat, berupa terbitnya peraturan presiden yang mengukuhkan perubahan dari IAIN menjadi UIN.



BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Teori siklus hidup menggambarkan proses perubahan dalam sebuah entitas melalui urutan tahap atau fase. Terdapat tiga variasi teori siklus hidup, bergantung pada apakah mekanisme generatif ditentukan oleh keadaan alamiah, logis atau institusional. Perubahan organisasi di dalam teori siklus hidup digambarkan sebagai sebuah perubahan yang linear dan tidak dapat dikembalikan sebagaimana keadaan awalnya, dalam perubahan ini mungkin sub unit yang bertambah atau terbarukan, tapi tidak „menjadi muda kembali“, pendekatan ini pada umumnya berfokus pada satu entitas (unit perubahan), sebuah kelompok atau organisasi. Teori siklus hidup mengklaim bahwa organisasi adalah sebuah entitas yang bergantung pada lingkungan eksternal. Siklus melalui tahapan kelahiran, pertumbuhan, pendewasaan, dan kemunduran. Perubahan di UIN Alauddin terjadi dalam rentang waktu kurang lebih dua tahun (2003-2005), sebagai bahan perbandingan, perubahan organisasi di UIN Syarif Hidayatullah membutuhkan waktu kurang lebih enam (6) tahun. Jadi perubahan organisasi yang terjadi di UIN Alauddin tidak membutuhkan waktu yang tidak terlalu lama, namun tetap mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

B. SARAN

Perubahan dari institut ke universitas hendaknya memberikan manfaat yang positif bagi seluruh civitas akademika UIN Alauddin Makassar. Perubahan organisasi harus diawali dengan perubahan *mind setting* dari para anggota organisasi tersebut. Perubahan pola pikir akan mempengaruhi perubahan sikap yang pada akhirnya akan ditunjukkan pada perubahan perilaku. Perilaku positif yang ada ketika masih berbentuk institut hendaknya dipertahankan, dan perilaku negatif hendaknya ditinggalkan.

Keterlibatan setiap anggota organisasi dalam proses perubahan merupakan hal yang patut diperhitungkan, keterlibatan mereka merupakan energi yang tak ternilai bagi sebuah perubahan. Keterlibatan pada proses perubahan juga akan memudahkan dan mempercepat pencapaian tujuan perubahan organisasi.



DAFTAR BACAAN

Abdullah, Amin. 2005. *Transformasi IAIN Sunan Kalijaga ke UIN Sunan Kalijaga* (Laporan Pertanggungjawaban Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2001-2005). Yogyakarta.

Abu-Hamour, Husam Mahmmud Jamil. 2012. *The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Univesities Effectiveness*. International Journal of Business and Management. Vol. 7, No. 19.

Balogun, Julia & Floyd, Steven W. 2010. *Breaking Out Of Strategy Vectors: Reintroducing Culture in Research In Organizational Change And Development*. UK. Emerald Group Publishing Limited.

Betz, Frederick. 2001. *Executive Strategy : Strategic Management and Information Technology*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Chen, Jeaw-Mei., et al. *Organizational Change and Development*. National Chengchi University. Jurnal T & D. 113: 3-5.

Conger, J.A. 2000. *Effective Change Begins At The Top*, in: Beer, M. and Nohria, N. (eds), *Breaking the Code of Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press), pp. 99–112.

Cummings, T.G. and Worley, C.G. 2005. *Organization Development and Change*, 8th edn (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing).

Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design* (2nd ed). Sage Publication.

Creswell, John W. 2003. *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publication.

Dawson, Patrick. 2003. *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London. Sage Publication.

Daft, Richard L. 1989. *Organization Theory and Design* (3rd ed).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook Of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Draker, Peter F. 2002. *The Effective Executive*. USA : Harper Bussines Essential Series.

Dufour, Yvon & Steane, Peter. 2006. *Competitive Paradigms on Strategic Change. Mapping The Field and Further Research Development*. Strategic Change, 15: 129-144.

Farazmand, Ali. 2002. *Modern Organization: Theory and Practice*. USA. Praeger Publishers.

Ferlie, E, Ashburner, L. Fitzgerald, L, and Pettigrew, A.M. 1996. *The New Public Management In Action*. Oxford: Oxford University Press.

Fernandez, Sergio & Rainey, Hal. G. 2006. *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review. March – April, 168-176.

Fiedler, John L. 1990. *Organizational Development and Privatization A Bolivian Succes Story*. International Journal of Health Planning and Management, 5: 167-186.

Ford JD, Ford LW. 1994. *Logics Of Identity, Contradiction, And Attraction In Change*. Acad. Manage. Rev. 19:756.85

Galbraith, Jay. R. 2002. *Designing Organization : An Executive Guide to Strategy, Structure, and Proces*. USA: Jossey Bass.

Gibson, James L. Ivancevich, John M & Donelly Jr, James H. 1982. *Organizations*. Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid SH dengan judul *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, & Proses* (edisi ke-4). Jakarta: Penerbit Erlangga.

Milss, Jean Helms., et al. 2009. *Understanding Organizational Change*. New York: Routledge.

Jim Green and Ted Jones. 1981. *Strategic Development as a Means of Organizational Change: Four Case Histories*. Long Range Planning, Vol. 14, No.3, pp. 58 to 67.

Jones, G. R. 2004. *Organization Theory, Design, and Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Hammer, M., & Champy, J. 1993. *Reengineering the Corporation*. New York:HarperCollins.

Hannagan, Tim. 2002. *Mastering Strategic Management*. New York. Palgrave.

Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolik, and Post-Modern Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. 2001. *Organizational Environments In Flux: The Impact For Regulatory Punctuations On Organizational Domains, CEO Succession, And Performance*. Organization Science, 12, 253-273.

Heracleous, Loizos & DeVoga, Sylvia. 1998. *Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management & Organizational Development*. Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, pp. 742-754.

Hodgkinson, C. 1978. *Toward A Philosophy of Administration*. Oxford : Basil Blackwell.

Huber GP, Sutcliffe KM, Miller CC, Glick WH. 1993. *Understanding And Predicting Organizational Change*. See Huber & Glick 1993, pp. 215

Jensen, M.C. 2000. *Value Maximization And The Corporate Objective Function*, in: Beer, M. and Nohria, N. (eds), *Breaking The Code of Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press), pp. 37–58.

Jones. 1988. *Organizational Theory*. In Burgelman, R. A., & Maidique, M. A. *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood,IL:Irwin.

Jones, Brenda B and Brazzel, Michael (Ed). 2006. *Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer. San Francisco, CA.

Jones, Gareth R. 2007. *Organizational Theory, Design and Change*. Pearson Prentice Hill. New Jersey.

Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektifitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston. Harvard Business School Press.

Kral, Jaroslav. 2011. *A Framework For Managing Change in Organization*. Human Resources Management & Ergonomics. Volume V.

Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.

Leiblein, Michael J. 2007. *Environment, Organization, and Innovation : How Entrepreneurial Decisions Affect Innovative Success*. Strategic Entrepreneurship Journal, 1: 141-144.

Liu, Yuan. 2009. *Analysis and Evaluation of Organizational Change Approach*. International Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 12.

Manning, Michael R and DelaCerde, José. 2003. Building Organizational Change In An Emerging Economy: Whole Systems Change Using Large Group Interventions In Mexico in *Research in Organizational Change and Development*, Volume 14, pages 51–97. Elsevier Science Ltd.

Mapuna, Hadi D (ed). 2005. *Dulu IAIN Kini UIN Alauddin*. Gowa. Alauddin Press.

Marshak, Robert J. 2005. Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development in *Reinventing Organization Development : New Approaches To Change In Organizations* /David L. Bradford and W. Warner Burke, editors.. Pfeiffer. San Francisco, CA.

Marshak, Robert J. 2006. Organization Development As A Profession and A Field in *The NTL Handbook Of Organization Development*

And Change: Principles, Practices, and Perspectives. Pfeiffer. San Francisco, CA.

Mc Gee, John. 2005. *The Blackwell Encyclopedia of Management* (2nd ed). USA. Blackwell Publishing Ltd.

McMahon, Robert K. 2004. *Changing the organization but maintaining the culture: the centrality of organizational mission to the reform process. An overview of the United States Environmental Protection Agency and the Environment Agency for England and Wales*. *Strat. Change* **13**: 323–332 (2004) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). Diakses 4 Januari 2012.

Morgan, Gareth. 2006. *Images Of Organization*. Toronto: SAGE Publications

Paden, Matthew T. 2011. Dissertation: *Storytelling Strategies For Leading Change in Universities Prestige*. USA. Pepperdine University. The Graduate School of Education and Psychology.

Poole, Marshall Scott & Van de Ven, Andrew H. 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York. Oxford University Press.

Profil UIN Alauddin Makassar 2011. Alauddin Press. Samata, Gowa.

Raharja, Sam'un Jaja. *Siklus Hidup Organisasi : Suatu Analisis Perkembangan Organisasi*. Jurnal Administrasi Bisnis (2010), Vol. 6, No.1: hal 94-100.

Raoprasert, Tanachart & Islam, Sardar M.N. 2010. *Designing an Efficient Management Syste: Modeling of Convergence Factors Exemplified by the Case of Japanese Businesses in Thailand*. New York. Springer Heidelberg Dordrecht.

Rees, Richard T. 2007. *The Role of HR in Organizational Development and Innovation*. Wiley Periodicals, Inc. pp29-35.

Robbins, Stephen P. 1994. *Organization Theory: Structure, Design, and Application*. Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya.Lic, Ec dengan judul

Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. Jakarta: Penerbit Arcan.

Rod. P Githen. 2008. Disertasi : *Education, Organizational Change, dan Social Organizing Strategies: LGBTQ Employee Groups In A University Setting*

Rojas, R. Ronald. *A Review Model For Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations*. Nonprofit Management & Leadership. Vol 11, No. 1, Fall 2000.

Shafritz, Jay M & Ott, J Steven. 1987. *Classics of Organization Theory*, 2(ed). California: Brooks/Cole Publishing Company.

Simon, Herbert A. 1947. *Administrative Behavior: A Study Of Decision-Making Processes In Administrative Organizations*. 3rd ed. New York: Free Press, 1976.

Sims, Henry P., Jr. 1970. The Business Organization, Environment, and T-Group Training: A New Viewpoint. *Management of Personnel Quarterly*. pp 21-27.

Sinangil, Handan K & Avallone, Francesco. 2001. *Organizational Development and Change*. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Volume 2. London: Sage Publication.

Sminia, Harry & Nisterooij, Antonite Van. 2006. *Strategic Management and Organization Development: Planned Change in a Public Sector Organization*. *Journal of Change Management*. Vol. 6, No. 1, 99-113, March 2006.

Struckman, Cristina K & Yammarino, Francis J. 2003. Organizational Change: A Categorization Scheme and Response Model With Readiness Factors minia, *in Research in Organizational Change and Development*, Volume 14, pages 1–50., Elsevier Science Ltd.

Su, Dan. 2009. *Review of Ecology – Based Strategy Change Theories*. *International Journal of Business and Management*. Vol 4, No. 11.

30 Tahun IAIN Alauddin: Latar Belakang, Langkah-langkah dan Profil. 1996. Balai Penerbitan IAIN Alauddin Ujung Pandang. Ujung Pandang, Sulsel.

Thompkins, Jonathan R. 2005. *Organization Theory and Public Management*. USA. Wadsworth.

Tidd, Joe. 2001. *Innovation Management In Context: Environment, Organization And Performance*. International Journal of Management Reviews Volume 3 Issue 3 pp. 169–183.

Tolbert, Mary Ann Rainey & Hanafin, Jonno. 2006. Use of Self in OD Consulting: What Matter Is Presence in *The Ntl Handbook Of Organization Development And Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer. San Francisco, CA.

Tschudy, Ted. 2006. An OD Map: The Essence Of Organization Development in *The Ntl Handbook Of Organization Development And Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer. San Francisco, CA.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. *Explaining Development And Change In Organizations*. Academy of Management Review, 20, 510-540.

Waterman, R., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. doi:10.1016/0007-6813(80)90027-0

Walsh, Joseph A et.al. . *Organizational Development Through A Staff Workshop*. DuPage County Health Department. Wheaton, Ill: 24.

Weick, Karl E & Quinn, Robert E. 1999. *Organizational Change and Development*. Annual Review, 50: 361-386.

Wikipedia (<http://en.wikipedia.org/wiki/Sejarah> IAIN Alauddin Makassar).

Workman, Michael. 2003. *Result from Organizational Development Interventions in a Technology Call Center*. Human Resources Development Quarterly. Vol. 14, No 2.

Marshak, Robert J. 2006. Organization Development As A Profession and A Field in *The NTL Handbook Of Organization Development And Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer. San Francisco, CA.

Wischnevsky, J. Daniel and Damanpour, Fariborz. 2005. Punctuated Equilibrium Model Of Organizational Transformation: Sources And Consequences In The Banking Industry in *Research in Organizational Change and Development*, Volume 15, 1–29. Elsevier Ltd.

Worley, Christopher G & Lawler, III, Edward E. 2010. Built To Change Organizations And Responsible Progress: Twin Pillars Of Sustainable Success in *Research In Organizational Change And Development*. UK. Emerald Group Publishing Limited.

